



**HAL**  
open science

## Le chèque syndical chez Axa : Entre mode de financement et outil de syndicalisation

Rémi Bourguignon, Mathieu Floquet, Pierre Garaudel, Stéphane Lefrancq

### ► To cite this version:

Rémi Bourguignon, Mathieu Floquet, Pierre Garaudel, Stéphane Lefrancq. Le chèque syndical chez Axa : Entre mode de financement et outil de syndicalisation. [Rapport de recherche] Dialogues. 2015. halshs-02021580

**HAL Id: halshs-02021580**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02021580>**

Submitted on 16 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# **Le chèque syndical chez Axa : Entre mode de financement et outil de syndicalisation**

Rémi Bourguignon (IAE de Paris – Sorbonne et Cevipof – Sciences Po)

Mathieu Floquet (Université de Lorraine)

Pierre Garaudel (IAE de Paris – Sorbonne)

Stéphane Lefrancq (CNAM Paris)

**Septembre 2015**

## Introduction

Depuis une dizaine d'année, plusieurs réformes d'envergure du système français de relations professionnelles ont été engagées parmi lesquelles la transformation des organisations syndicales figure en bonne place. Dans cette perspective, la loi de 2008 vise à faire évoluer le mode de financement de ces organisations pour les inciter à se rapprocher des salariés. En imposant la transparence financière, les promoteurs de cette réforme visent en effet moins à rendre publique l'utilisation que ces organisations font de leurs ressources qu'à identifier la provenance de ces ressources, et notamment la part de financement assurée par les cotisations. Cet objectif apparaît tout à fait clairement dans le rapport Hadas-Lebel de 2006 et la position commune de 2008. Le fait que les organisations syndicales soient principalement financées par leurs adhérents est perçu comme gage d'indépendance et de représentativité, celles ne parvenant pas à faire adhérer des salariés étant, dans cette perspective, mécaniquement privées de moyens financiers. Par contraste, un financement indépendant des adhésions introduirait une distorsion en garantissant une rente aux organisations syndicales.

Il ne suffit toutefois pas de mettre les comptes des organisations syndicales sous les feux de la rampe pour déclencher une vague de syndicalisation. Si on leur reproche souvent de se montrer trop peu actifs dans le développement de la syndicalisation, les syndicats se heurtent au faible engagement des salariés français, qui tient à des causes structurelles bien connues. Alors que le risque perçu de la syndicalisation est jugé, à tort ou à raison, élevé par l'adhérent putatif<sup>1</sup>, le bénéfice est, lui, nul puisque tous les salariés, syndiqués ou non, bénéficient de l'action syndicale. C'est le célèbre phénomène connu sous le nom de « passager clandestin ». Dit autrement, développer la syndicalisation suppose une politique volontariste et non la seule contrainte exercée sur les organisations syndicales. Il importe, à partir de là, de recenser et étudier ces politiques volontaristes.

Le bon de financement syndical, plus célèbre sous le nom de « chèque syndical », mis en place chez Axa dès 1990, constitue de ce point de vue un mode de financement original qui cherche à mettre le salarié au cœur du dispositif. A tel point original du reste qu'il ne passe pas une année sans qu'un rapport ne le propose comme une voie à généraliser : Conseil d'Analyse Economique (2010), Institut Montaigne (2011), Terra Nova (2012), Institut de l'entreprise (2013), Trésor (2014). Dans son rapport de 2006, Raphaël Hadas-Lebel constate pourtant que ce dispositif « n'a pas rencontré à ce jour de succès significatif » mais en propose toutefois d'en reprendre le principe en substitution de l'avantage fiscal aujourd'hui accordé par l'Etat. Dans ce contexte marqué par une forte reconnaissance politique doublée d'une faible diffusion du dispositif, l'objectif de cette note est de revenir sur le fonctionnement du chèque syndical chez Axa et d'en proposer un bilan.

---

<sup>1</sup> Le sondage TNS-Sofres pour Dialogues de 2008 indiquait que la peur des représailles était le principal frein à la syndicalisation.

## **1. Le chèque syndical, un outil de syndicalisation**

Le bon de financement syndical, pour ses concepteurs, ne se réduit pas à un simple principe d'allocation de ressources mais doit conduire à accroître la syndicalisation et renforcer la représentativité.

### **a. Du lien entre mode de financement et politique syndical**

L'hypothèse d'un lien entre mécanisme d'allocation des ressources et représentativité des organisations syndicales n'est pas nouvelle et fait largement débat depuis les années 1980. Gérard Adam, Hubert Landier, et plus tard, Jean-François Amadieu, ont bien mis en avant le problème que pose la déconnexion entre adhésion et ressources. S'il n'est plus nécessaire d'avoir des adhérents pour constituer un syndicat ou pour obtenir des moyens, on comprend aisément que les organisations ne vont pas faire de la recherche d'adhérents une priorité. Le risque d'un syndicalisme sans adhérent se fait jour et viendra mettre fortement en cause la légitimité des organisations syndicales comme l'a analysé Pierre Rosanvallon. Aussi, le subventionnement, privé ou public, commence-t-il à être critiqué et le financement par la cotisation est-il appelé dès lors à (re)devenir la norme.

Le problème, pour ces organisations, est toutefois bien connu : c'est celui du passager clandestin. Puisque le bénéfice de l'action syndicale profite à tous, il n'y a aucune raison pour que les salariés s'acquittent spontanément d'une cotisation. Le système français de relations professionnelles, et son acception de la liberté syndicale, se distingue très nettement des autres systèmes. Contrairement aux pays anglo-saxons ou nordiques, par exemple, il n'existe pas de « marché de l'adhésion ». On comprend que l'injonction au financement syndical par la cotisation se heurte directement aux principes mêmes du système français de relations professionnelles.

### **b. Le financement syndical dans l'entreprise**

Ce dilemme ne va pas sans poser de risques pour le dialogue social dans l'entreprise, le principal étant de mettre ce dialogue social entre les mains de militants syndicaux non représentatifs et disposant de moyens trop limités pour remplir avec rigueur leur mission. Or l'employeur n'a pas de réel intérêt à jouer le jeu du dialogue social avec des acteurs faibles et non représentatifs. D'une part, on sait combien l'asymétrie de compétences et d'information pousse les organisations syndicales à préférer des tactiques de contestation ou de perturbation à la négociation. D'autre part, le compromis qui résulterait de ce dialogue social ne serait pas assuré de trouver écho auprès du corps social de l'entreprise. Dans cette configuration, l'équilibre du dialogue social se fixe sur une situation de tension entre des organisations syndicales campées dans une dénonciation ritualisée et une direction préoccupée avant toutes choses par la maîtrise du risque juridique. Jean Kaspar parle à ce propos du SMJ pour Service Minimum Juridique. Si des entreprises ont pu se satisfaire de cet équilibre, sorte de jeu qui se tient à bonne distance des salariés, il pose des difficultés dès lors que l'entreprise est conduite à opérer des changements ou restructurations de portée stratégique.

Pour cette raison, un certain nombre d'employeurs ont proposé, dès les années 1990, de financer directement leurs organisations syndicales pour leur permettre de se former, d'accéder à l'expertise ou d'aller à la rencontre des salariés. Ces démarches, qui posent directement la question de l'indépendance des organisations syndicales, reposent sur des principes qui varient d'une entreprise à l'autre. Deux principaux mécanismes sont habituellement convoqués :

- Un montant forfaitaire versé aux organisations syndicales représentatives
- Un montant variable indexé sur les résultats des élections professionnelles

Ces mécanismes d'allocation procèdent de logiques différentes. Le principe forfaitaire repose sur une logique de moyens. Une organisation, à partir du moment où elle participe à la négociation collective, doit déployer des actions indépendamment de son poids dans la négociation. L'objectif est ici de permettre à chaque participant à la négociation de remplir sa mission. Le principe proportionnel repose, pour sa part, sur une logique incitative, en mettant en concurrence les organisations syndicales dans l'obtention des moyens. Ce que l'une obtient, c'est au détriment de l'autre et pour cela, il faut bénéficier du soutien des salariés exprimés par le vote. En ce sens, ce dispositif de financement ne donne pas seulement aux organisations syndicales les moyens d'agir mais les incite à se conformer aux attentes des salariés, dans une logique électoraliste. Ce mécanisme revient aussi à renforcer la position des syndicats dominants, notamment si l'on considère qu'un surcroît de ressources financières permet en retour d'actionner davantage de levier d'implantations auprès des salariés. Au final, et parce que ces logiques sont complémentaires, il n'est pas rare qu'elles soient combinées.

### **c. Le chèque syndical, un dispositif incitatif**

Le bon de financement, ou chèque syndical, mis en place chez Axa en 1990 se présente comme un troisième mécanisme d'allocation. Le principe est le suivant : chaque année, la direction adresse à l'ensemble des salariés un bon de financement dont le montant varie suivant le statut (46,10 euros pour les non-cadres ; 54,90 euros pour les cadres en 2014). Il appartient alors aux salariés de remettre, s'ils le souhaitent, le bon à l'organisation syndicale de leur choix qui pourra ensuite le monétiser. Ce dispositif adopte la logique incitative par la mise en concurrence et place, plus encore que l'élection, le salarié au cœur des choix d'allocation des ressources. De ce point de vue, le chèque syndical peut être vu comme un moyen de stimuler les mécanismes de marché, à l'image du *chèque-éducation* mis en place notamment aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne sous l'impulsion de l'économiste libéral Milton Friedman<sup>2</sup>. Si le financement du bon est pris en charge par l'employeur, son allocation est assurée par les salariés qui sont parfaitement libres de l'attribuer à l'organisation qui leur semble avoir une action positive. Il se distingue en revanche de l'indexation sur l'élection en instaurant un acte volontaire et spécifique des salariés.

Pour les organisations syndicales interrogées, la campagne de collecte des chèques ne s'apparente cependant pas tout à fait à une campagne électorale, et c'est bien ce qui en faisait l'intérêt aux yeux de Claude Bébéar lorsqu'il a mis en place ce dispositif chez Axa. Alors que

---

<sup>2</sup> 1962

la participation aux élections bénéficie d'une pression normative – voter est un devoir citoyen – et d'un phénomène d'entraînement collectif *via* les invitations de l'employeur à participer, la remise du chèque syndical ne semble pas bénéficier des mêmes incitations et se présente comme un acte plus individuel. Peut-être est-ce dû à l'organisation même du dispositif (la remise en mains propres ou le dépôt dans l'urne de l'organisation bénéficiaire rendent difficile une démarche collective sauf à lever le secret qui caractérise l'élection) ou au rapport marchand sous-tendu, toujours est-il que les organisations syndicales indiquent qu'une campagne de collecte des chèques suppose un intense travail de terrain en allant au contact de chaque salarié. En ce sens, le chèque syndical, plus que l'élection, incite les organisations syndicales à resserrer leurs liens avec les salariés. D'ailleurs, le dispositif prévoit que les organisations fassent connaître l'usage fait des fonds de l'année antérieure, et ce pour informer les salariés avant qu'il ne fasse leur choix d'allocation. Si une certaine individualisation de la relation est à l'œuvre, nombre de militants syndicaux interrogés regrettent qu'elle n'amène pas nécessairement à discuter le bilan des organisations. La remise du bon, aux yeux des militants syndicaux, relève plus de relations interpersonnelles et de la présence régulière sur le terrain. Finalement, le chèque syndical ne revient que marginalement à susciter l'échange sur les politiques syndicales mais joue comme une incitation forte à élargir l'implantation syndicale et renforce, en ce sens, la représentativité.

Par ailleurs, il est à noter que la remise du bon de financement implique implicitement un acte de cautionnement du financement des syndicats par l'entreprise et c'est pourquoi se trouve posée en arrière-plan la question de la légitimité perçue de ce financement aux yeux des salariés. Cet enjeu de légitimité est clairement perceptible dans la façon dont les organisations syndicales décrivent les interactions entre militants syndicaux et salariés lorsque les premiers sont amenés à solliciter les seconds. Ainsi, par-delà la question de l'identité de l'organisation bénéficiaire du bon de financement, l'échange avec les salariés et l'argumentaire des militants semblent dans bien des cas tout autant porter sur la question de l'utilité du financement syndical et de l'utilisation des fonds reçus. Il s'agit alors de mettre en avant les bénéfices de l'action syndicale dans l'entreprise et de justifier les coûts induits par la pratique du dialogue social. Cet enjeu a d'ailleurs été d'emblée pris en compte par les concepteurs du dispositif, via le mécanisme de reddition des comptes sur les fonds collectés déjà évoqué. Cette question de la légitimité du financement syndical par l'entreprise est en pratique d'autant plus prégnante que ce dispositif est dénoncé par l'une des organisations syndicales présente chez Axa. Chaque campagne de collecte donne en effet lieu de la part de FO à des actions de communications virulentes, et souvent très sarcastiques, visant à discréditer le mécanisme du bon de financement syndical aux yeux des salariés.

## Méthodologie de l'étude

La démarche d'analyse du dispositif de chèque syndical chez Axa s'est déroulée en deux étapes successives.

La première, qualitative, nous a conduits à rencontrer les représentants syndicaux des différentes organisations (CGT, CFDT, FO, UDPA-UNSA), au sein de différentes directions opérationnelles d'Axa France ainsi que des représentants de la direction des ressources humaines. Ont également été interviewés des dirigeants historiques de l'entreprise et de fédérations syndicales, ayant participé à la mise en place du dispositif. Au total, 14 entretiens semi-directifs, conduits par deux membres de l'équipe de recherche, et d'une durée d'une à deux heures, ont été enregistrés et retranscrits pour assurer une exploitation homogène.

Cette partie qualitative a été complétée avec une approche quantitative, par le biais d'un questionnaire administré à un échantillon représentatif de salariés. Les personnes interrogées composent un panel de près de 1 200 salariés représentatifs des 11 000 salariés que compte Axa France. Ce panel, construit par l'entreprise, n'a pas été constitué pour les besoins de cette étude mais a un caractère permanent. Avec un taux de retour de 57%, ce sont 685 questionnaires qui ont été collectés dont 680 se révèlent exploitables. Les non-réponses (43 %) ne remettent pas en cause la représentativité sociodémographique de l'échantillon. Ainsi, les caractéristiques en termes d'âge, de genre, de statut, de métier et de localisation géographique des répondants sont très proches de celles des effectifs d'Axa France. Toutefois, un biais d'échantillonnage inhérent à l'implication des salariés répondant est à craindre, il en résulte une surreprésentation des salariés participant aux élections professionnelles et remettant leur chèque syndical. Cette étude ne cherchant pas à évaluer les taux de participation mais à analyser les profils des donneurs et les attentes des salariés à l'égard du chèque, ce biais d'échantillonnage peut être accepté.

## 2. Un dispositif en discussion

Si les avantages du dispositif, en termes d'implantation syndicale et de resserrement des liens avec les salariés, sont reconnus par une majorité de responsables syndicaux, sa mise en œuvre soulève des difficultés réelles que son ancienneté ne fait probablement qu'accentuer. Elles concernent aussi bien les modalités de son déploiement que les relations établies avec les sympathisants.

### a. Campagne permanente, entre épuisement des équipes syndicales et exacerbation de la concurrence

Même si le chèque peut être remis dans des boîtes aux lettres disposées dans l'entreprise, sa collecte personnelle, nécessitant une rencontre physique des salariés, semble constituer la

démarche privilégiée, l'essentiel des titres semblant remis « de la main à la main ». Sur une durée parfois perçue comme longue, une démarche active dans les locaux apparaît donc comme une nécessité et mobilise les équipes. L'organisation adoptée pour la remise aux salariés, l'envoi à domicile, accentue le besoin de présence par les relances fréquentes qu'elle requiert, confinant dans l'esprit de certains militants au harcèlement. Entre organisations syndicales, la période de la collecte exacerbe les tensions.

Cette mobilisation est confirmée par l'organisation mise en place pour en assurer le succès. Dans les organisations les plus investies, les équipes syndicales sont régulièrement relancées par leur responsable pour réaliser les campagnes. Les enjeux financiers permettent d'imposer la présence sur le terrain aux militants ayant moins d'appétence pour l'exercice, ce qui constitue pour les responsables, de leur propre aveu, un objectif. Pour obtenir cette mobilisation, des syndicats adoptent une organisation très systématique, avec des réunions de section et une coordination/animation des équipes par les délégués syndicaux d'établissement. Des dispositifs d'incitation ont même pu être mis en place par le passé pour encourager les militants, ce qui dans l'esprit de certains dénature l'action syndicale. Des outils de suivi de la collecte sont déployés et des réunions d'analyse des résultats peuvent être mises en place, éléments supplémentaires de motivation mais perçus aussi comme pouvant être de nature à altérer le fonctionnement des organisations. Toutefois, un sentiment d'isolement semble prévaloir, les responsables interrogés restituant parfois un discours les montrant en tension entre des salariés lassés et l'entreprise ayant un intérêt financier à un succès limité de l'opération de collecte. La compétition entre les organisations que cette démarche instaure, confinant à l'agressivité, participe probablement à ce sentiment.

Le rythme annuel de la collecte semble enfin constituer un enjeu majeur. Cette récurrence, et sa durée parfois perçue comme excessive, quoique nécessaire compte tenu des remises tardives obtenues, constitue une source majeure de démobilisation ou de lassitude des organisations. L'absence de coordination de la planification avec les campagnes électorales est également fréquemment évoquée comme source de difficultés, la conduite de deux actions d'ampleur la même année apparaissant comme problématique. Les campagnes pourraient en outre perdre de leur impact en raison de la lassitude des militants à la relancer sur une fréquence aussi rapprochée. La crainte est enfin exprimée également que la campagne de collecte du chèque syndical se substitue à d'autres actions syndicales, perçues comme pourtant plus légitimes.

Cela est d'autant plus vrai que la démarche peut être vécue comme contradictoire avec l'engagement syndical lui-même, qui ne se construit normalement ni dans un rapport financier ni dans une posture de sollicitation de l'organisation envers le salarié. La transformation des relations qu'elle induit participerait, pour certains, à déformer le rôle des organisations et leur image au sein de l'entreprise. La relation strictement financière qui s'établit à cette occasion dénature des rapports qui devraient être fondés sur une « démarche intellectuelle et politique ». La collecte du chèque donne une place disproportionnée aux relations personnelles, voire amicales, expliquant pour partie les choix de remise, par rapport à une adhésion à des opinions et une démarche.



## **b. Syndicats, adhérents et sympathisants**

Une crainte qui traversait les organisations syndicales dans les premiers temps du dispositif était qu'il nuise à l'adhésion. Des salariés auraient estimé que donner le chèque serait une contribution suffisante qui exempterait d'adhérer. Le montant du chèque étant bien inférieur à celui d'une cotisation, les organisations syndicales les plus sceptiques y voyaient une sorte de double peine : une baisse des ressources financières *et* militantes. Seule la CFDT a considéré le dispositif comme un moyen de développer l'adhésion en faisant du chèque syndical une sorte de sas intermédiaire. 25 ans plus tard, tous les responsables syndicaux rencontrés expliquent qu'ils ont constitué, grâce à la collecte annuelle, un véritable réseau de sympathisants. Si des fichiers sont tenus régulièrement à jour, les modalités d'exploitation de ce vivier restent peu claires. Si certaines organisations évoquent la possibilité d'identifier par ce biais des candidats potentiels aux élections professionnelles, ou l'accès à des compétences lorsque des actions précises sont nécessaires, la principale utilisation qui en est faite semble être la mesure du rapport de force et de son évolution entre deux élections. Le chèque est réputé préfigurer les résultats électoraux, l'engagement que constitue sa remise prédisant le vote.

Les discours sur la possibilité de convaincre ces sympathisants d'adhérer sont contrastés. Dans la bouche de certains de nos interlocuteurs la remise du chèque constitue une première étape vers l'adhésion, signe d'un soutien qu'il suffirait ensuite de convertir. Dans cette perspective, le chèque syndical apparaît comme une source d'adhésions futures. La connaissance individuelle que permet sa remise physique donne l'occasion d'une relance annuelle auprès des sympathisants identifiés, et permettrait de leur proposer ainsi l'adhésion de manière récurrente. A cet effet, les sympathisants peuvent profiter d'actions spécifiques, telles que la remise d'un guide juridique, ou sont contactés de manière individualisée à l'occasion des élections. Les sympathisants peuvent également contribuer, au travers de sondages ou d'une expertise ponctuelle, à la construction d'une position, en particulier lorsque des dissensions existent sur celle-ci entre les militants. Leur statut intermédiaire entre adhérents et salariés constituerait dans ce type de configuration un avantage. Au demeurant, ce statut hybride peut être institutionnalisé. Une organisation intègre ainsi les sympathisants en les pondérant pour le calcul du reversement qu'elle fait à sa confédération. Cela participe à conforter sa crédibilité au sein de celle-ci, en augmentant son poids relatif.

Même dans les propos de ces organisations toutefois, la distinction adhérents/sympathisants reste très prégnante, les adhérents consentant un effort financier personnel. Symbolique de cette différence de statut est que seuls ceux-ci sont sollicités dans la construction de la politique syndicale. Le fichier de sympathisants ne semble au fond exploité qu'au moment de la collecte annuelle ou pour des besoins ponctuels. Certaines organisations ont d'ailleurs souligné les risques inhérents à son utilisation. En effet, le rapport d'un sympathisant à une organisation étant par nature plus lâche que celui d'un adhérent, diffuser une information spécifique ou par anticipation induit un risque perçu comme réel de la voir se répandre au-delà de ses destinataires initiaux, ce qui n'apparaît pas toujours souhaitable pour les responsables syndicaux.

Ces constats traduisent une véritable difficulté des organisations syndicales à dépasser une conception militante de l'adhésion, à donner un réel statut aux sympathisants et donc à nouer un lien privilégié. Donner une place aux sympathisants en les faisant participer, par exemple, à l'élaboration de la politique syndicale est difficilement concevable pour les responsables rencontrés qui tiennent à maintenir une distinction très nette pour ne pas dévaloriser l'engagement militant. Ainsi la remise du chèque par un salarié s'apparente à un geste sans contrepartie directe et individuelle. Même si le coût de cette remise est quasi nulle pour un salarié, on voit de nouveau poindre, c'est en tout cas le sentiment d'un certain nombre de syndicalistes, une forme d'indifférence chez les salariés. Pire, la fréquence des sollicitations requises pour obtenir la remise du chèque susciterait une lassitude des salariés. Si l'intérêt de ceux-ci est déjà difficile à obtenir pour les élections, le sujet du financement syndical apparaît encore moins mobilisateur. La sollicitation par les organisations arrivant « à la queue leu-leu » pour reprendre l'expression d'un de nos interlocuteurs, ne participe pas à la bonne représentation de l'action collective et peut être source de tensions dans les rapports. Certains interlocuteurs parlent même de salariés se sentant « agressés » durant cette période.

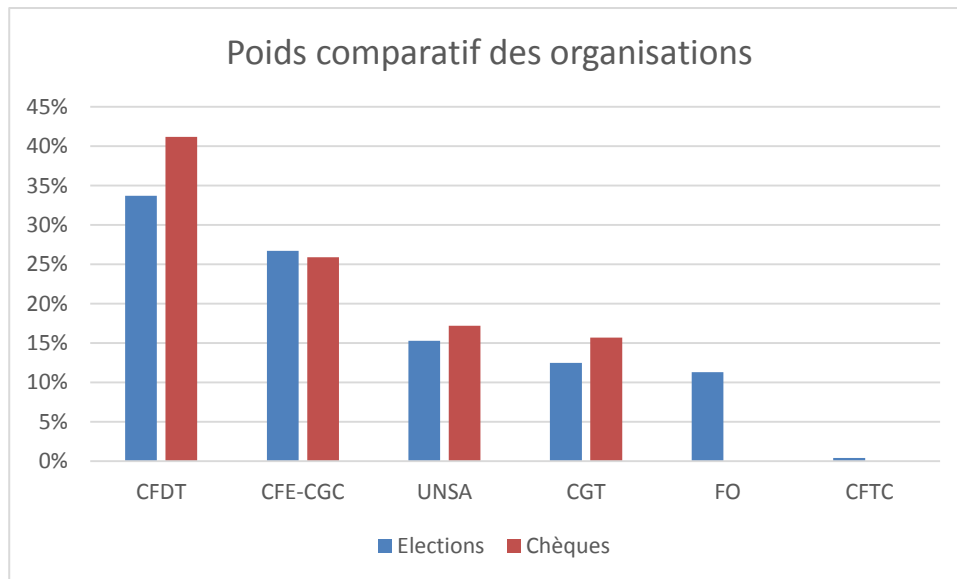
### **c. Le point de vue des salariés**

L'observation du taux de retour des bons de financement n'alimentent pas spontanément ce sentiment d'épuisement. Au niveau du groupe, il fluctue autour de 55% sans connaître de baisse significative sur les 10 dernières années. Notons au passage que le taux de retour est systématiquement sous-estimé du fait de la non-participation d'une organisation, FO, à la collecte. Ce taux global calculé au niveau groupe recouvre par ailleurs une grande diversité de situations allant de 30,3%, par exemple, pour la branche Axa Global P&C à 89,2% pour la Mutuelle St Christophe. Si l'on observe plus spécifiquement le périmètre historique Axa France, qui est aussi le plus important en nombre de salariés, on constate en revanche une érosion. Le taux de retour est en 2014 à peine supérieur à 50% (perte de 5 points environ en 10 ans). Il est même inférieur à ce seuil symbolique chez les salariés non cadres. Même en réintégrant les électeurs FO<sup>3</sup> qui auraient remis leur chèque si le syndicat menait campagne, le taux de participation au chèque syndical apparaît donc bien inférieur au taux de participation à l'élection professionnelle (habituellement autour de 65%<sup>4</sup>). Cette observation soulève la question de la distorsion qui peut exister entre deux sources de légitimité que sont le chèque et l'élection. Comment faire cohabiter un critère pour l'attribution des ressources (la remise du chèque) et un autre critère pour l'attribution de la représentativité et du poids dans la négociation (le vote) ? Dans les faits, et comme souligné par les responsables syndicaux d'Axa France, les scores sont relativement proches. Le graphique ci-dessous comparant le score réalisé aux élections professionnelles et le pourcentage de bons collectés par chaque organisation syndicale confirme ce constat, même si la CFDT, confédération la mieux implantée dans l'entreprise, obtient comparativement davantage de chèques syndicaux.

---

<sup>3</sup> FO a réalisé un score de 11,3% au premier tour des élections professionnelles 2015 chez Axa.

<sup>4</sup> Il est à noter que le taux de participation aux élections professionnelles était de seulement 55% en juin 2015, baisse que l'on doit pouvoir attribuer au recours, pour la première fois, au vote électronique. Si ce taux devait devenir le taux de participation habituelle, l'écart avec le chèque syndical serait donc nettement réduit.

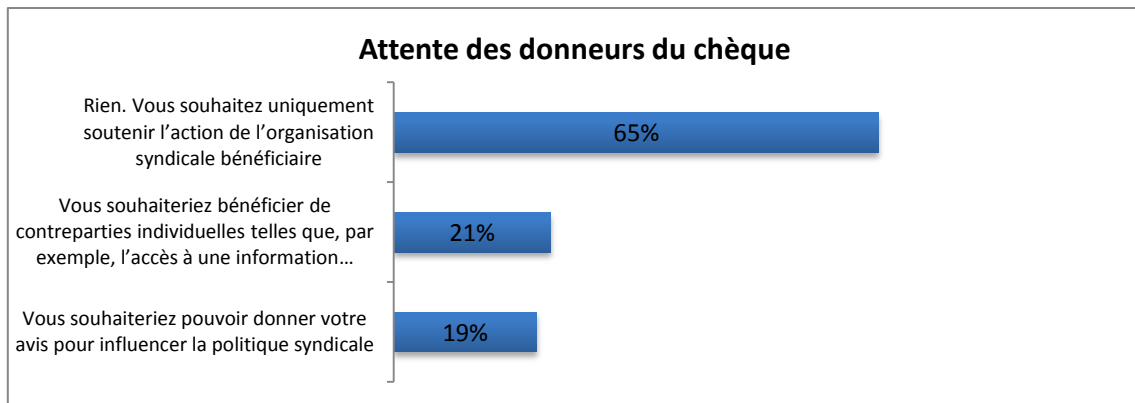


De fait, les données collectées auprès de l'échantillon de salariés confirment que les personnes qui remettent le bon de financement sont généralement celles qui votent aux élections (90% des personnes ayant remis leur bon ont voté aux élections professionnelles) et qu'il est relativement rare qu'elles se tournent vers des organisations différentes entre les deux campagnes (11% votent pour une organisation différente de celle destinataire de leur chèque). Sur le strict plan du critère d'allocation des ressources, le chèque n'apporte donc pas plus d'information que l'élection et souffre en outre d'un plus faible taux de participation.

Il ne faudrait toutefois pas en conclure à l'inutilité ou la neutralité du dispositif car il s'inscrit bien dans une logique incitative. Il a déjà été souligné combien il invite les organisations syndicales à élargir leur implantation et accroître leur présence dans l'entreprise. Ce fait est bien confirmé par l'étude quantitative. Celle-ci met en évidence que 59% des personnes ayant remis le chèque ont rencontré au moins une organisation syndicale pendant la campagne alors que ce n'est le cas que pour 46% de ceux qui n'ont pas remis leur chèque. Surtout, la présence sur le terrain permet de créer une relation plus directe avec les salariés. Lorsque des rencontres ont lieu pendant la campagne de collecte, le caractère anonyme de la remise (remise dans une urne sans indication du nom du donneur) recule drastiquement : 36% contre 54% lorsque le chèque est remis sans rencontre avec les organisations syndicales (44% pour l'ensemble de l'échantillon).

Si on s'intéresse maintenant aux critères qui ont présidé au choix de l'organisation bénéficiaire du chèque, il apparaît un décalage assez net entre les perceptions des responsables syndicaux et ce qu'en disent les salariés interrogés. Alors que les premiers adoptent majoritairement une vision désenchantée selon laquelle le choix des salariés reposerait essentiellement sur des relations interpersonnelles, les seconds indiquent, par ordre d'importance, les positions prises par l'organisation syndicale (93,1%), la présence sur le terrain de l'équipe syndicale (88,1%), la personnalité d'un militant (73,9%) et l'utilisation qui est faite du bon de financement (71,6%).

Si les salariés interrogés se disent attentifs à la politique syndicale, ils n'ont en revanche pas d'attentes très fortes en contrepartie de la remise du chèque. Ils ne sont qu'un sur cinq à en espérer des avantages individuels (information privilégiée par exemple) et un peu moins encore à souhaiter pouvoir influencer la politique de l'organisation syndicale bénéficiaire.



Ces observations semblent indiquer que des relations contrastées se nouent entre les organisations syndicales et les salariés qui remettent leurs chèques. On peut identifier une part significative de salariés qui ont une opinion positive du dialogue social tout en gardant une distance avec les organisations syndicales. Ils soutiennent, souvent anonymement, l'organisation qui leur semble avoir une bonne politique. On reconnaît là les caractéristiques d'un régime représentatif qui met une distance entre les représentants (les organisations syndicales) et les représentés (les salariés), les seconds ayant la possibilité de sanctionner les premiers.

D'autres salariés en revanche, sans aller jusqu'à l'adhésion (au moins dans un premier temps), profitent de la campagne de collecte du chèque pour échanger avec les organisations syndicales, voire se faire connaître auprès de celle qui a leur sympathie. Ils sont souvent demandeur d'une forme de reconnaissance et d'un espace de participation.

Pour la première catégorie de salariés, qu'on pourrait appeler les représentés, le chèque syndical ne présente pas de grande différence avec l'élection. La remise du bon est tout à fait assimilable au vote. Pour la seconde catégorie, les sympathisants, la campagne de collecte est un prétexte pour amorcer une relation qui va au-delà du simple soutien. En d'autres termes, le chèque syndical permettrait de créer un espace de participation intermédiaire pour les salariés. Le défi pour les organisations syndicales est alors bien de penser cet espace intermédiaire et ses connexions avec l'espace des militants plus engagés.

## Conclusion

A l'image des commentaires suscités depuis plusieurs dizaines d'années par le chèque syndical, le bilan proposé ici se veut nuancé. Cela tient à la nature même du dispositif autant qu'à la réalité de son déploiement dans l'entreprise.

Comme dispositif d'allocation des ressources, il prête le flanc à la critique notamment depuis la loi de 2008 qui associe vote et représentativité. Ne faudrait-il pas envisager, comme cela se fait au niveau interprofessionnel à propos du fond de financement du paritarisme, de lier le financement au score fait à l'élection ? C'est, sans surprise, une demande formulée par plusieurs organisations syndicales de l'entreprise. Mais à y regarder de plus près, il apparaît que les campagnes liées au chèque syndical ont des implications différentes des campagnes électorales même s'il est difficile, à partir d'un cas unique, de tirer des conclusions définitives en la matière. Plus individualisées, les campagnes de collecte du chèque invitent les organisations syndicales à se montrer plus présentes sur le terrain. Elargir son implantation et aller à la rencontre des salariés deviennent des objectifs pour les organisations qui s'impliquent dans la démarche. Et c'est bien dans cette rencontre que semble résider le bénéfice du dispositif puisqu'elle permet d'améliorer la représentativité et d'entretenir un dialogue régulier avec les salariés habituellement distants des organisations syndicales. Elle participe aussi à l'émergence de la figure du sympathisant, potentiel contributeur dans l'élaboration de la politique syndical. Dit autrement, le chèque syndical ne se réduit au rôle de jalon intermédiaire entre les élections : il questionne le fonctionnement syndical et sa conception militante de l'action syndicale.